

organizativa y luego le fijo además las metas, le señalo su “responsabilidad” funcional, el riesgo que corre entre la “responsabilidad” que se le impone y sus logros. Esta es responsabilidad cortoplacista, es de la que erróneamente estamos “colgando” la medición de su éxito, sus retribuciones, etc. El largo plazo está ausente y, por tanto, está también ausente la institución y su desarrollo. Lo que hoy se define como “lo corporativo” tiene lamentablemente poco que ver con la constitución de una institución integradora de personas y valores. Es “lo corporativo” otros recursos más predominantemente financieros, listos para ser transaccionados.

Tendemos a una organización “mecanicista” donde la persona no es relevante. La persona no ha definido su “lógica social”, no ha asumido su propia responsabilidad y, por tanto, el sistema organizativo del Management es altamente ineficiente a medio y largo plazo. No pidan aquí innovación, ni creatividad, ni flexibilidad, entre otros elementos, por ejemplo estabilidad directiva. No pidan que se asuma el riesgo económico real, de aquí se genera estas graves rupturas institucionales y personales.

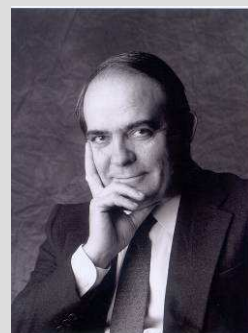
Aquí están las grandes diferencias entre organizaciones como Toyota y las otras empresas fundamentalmente. Cuando Toyota lleva a las personas a que actúen “fuera de su zona de confort” es precisamente lo que hemos mencionado. Que la persona aprenda y ejerza para actuar fuera de la zona de confort y busque su “lógica social”, su propia responsabilidad. Este es un ejemplo de la materialización de una realidad, de esta manera de

concebir, en primer lugar, la *lógica social* para entrar en la definición del riesgo en la *lógica económica*.

Y este es el principal problema que se tiene planteado en los procesos de formación, de aprender y de asumir el diseño e implementar la responsabilidad para después aplicar los conocimientos adquiridos de la “lógica social”, desde el Marketing a la Financiación, desde los Recursos Humanos al Management.

Estén atentos a su formación y desarrollo, en este aprendizaje de la “lógica social”, en otro caso, no sabrán dirigir instituciones o funciones. Hay que aprender a dirigir personas y asumir una visión largoplacista de lo económico, lo que afecta tanto a los actuales directivos empresariales como a los futuros.

#### **Santiago García Echevarría**



*Santiago García Echevarría nace en Bilbao y culmina su formación con el Dr.rer.pol. por la Universidad de Colonia y el Dr. Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid. Catedrático de Política Económica de la Empresa en la Universidad de Alcalá, es Presidente de la Asociación Alexander von Humboldt de España y vocal del Consejo Consultivo de Privatizaciones. Es Dr.h.c. por la Universidad de Erlangen-Nuremberg. Ha sido profesor de la Universidad Comercial de Deusto, de la Universidad Complutense y de la Universidad de Barcelona.*

Prof. Dr. Santiago García Echevarría

## **RIESGO Y RESPONSABILIDAD: CLAVES DEL ÉXITO EMPRESARIAL**

**Con motivo de la Clausura del Curso Académico MBA 2007/2008 de la Universidad de Alcalá se pronunció la última clase por el Prof. Santiago García Echevarría tal como se recoge a continuación. La necesidad de implicar la dimensión social en las decisiones empresariales como marco largoplacista de la propia “lógica económica”, constituye la base para un management correcto del riesgo y su cálculo económico-institucional. Son la “lógica económica” y la “lógica social” partes constitutivas de las decisiones empresariales que integran el largo y el corto plazo, así como reflejan la realidad empresarial que da integridad y configura la dimensión corporativo-institucional de la empresa.**

Todo proceso de desarrollo de la persona y de sus instituciones es ir paso a paso, dotándose de personalidad, de solidez y de conocimientos. Es la persona, su madurez, sensatez y su capacidad social, la que dirime sobre su capacidad humana y sus competencias, así como la capacidad de generar instituciones propulsoras de “confianza”.

Aprendamos del pasado, pero orientémonos al futuro. Esto siempre significa abrir la mente, enriquecerse con diferentes “Weltanschauungen”. Lo que se busca es lograr la coherencia necesaria en la persona como un todo, y nunca como la suma de las partes. Lo mismo sucede con las instituciones que configuran una “lógica económica” que descansa, necesariamente, en la “lógica social” de las personas que la configuran e impulsan.

### **Riesgo y responsabilidad**

Dentro de este proceso de apertura, de futuro, hay dos claves que se deben integrar, tanto en su “propia lógica económica”, como en el desarrollo de su persona, en el “contexto social” en el que se desenvuelve. Estos dos aspectos son: *Riesgo* y *Responsabilidad*.

El *Riesgo*, como se aprecia en la realidad económica y social, es un concepto difícil de asimilar, como lo estamos viendo estos últimos tiempos, con una trascendencia desconocida hasta ahora en la actual *lógica económica dominante*, con gravísimas consecuencias. Esto es, esa “nueva” *lógica económica* que después de una década de errores básicos en el management y en la conceptualización

de las instituciones plantea una diferente configuración del “cálculo económico”, exige de nuevas dimensiones más integrales y menos analíticas. Se trata en la “lógica económica” del mundo de las cosas, “recursos en economía”, que ha tenido un amplio desarrollo en su interpretación economicista con la peculiaridad cortoplacista que la está caracterizando.

La *Responsabilidad*, por su parte, que corresponde a la “lógica social”, a la persona y a sus relaciones, a su manera de entender las instituciones del mercado y de la empresa, de la universidad y del hospital, por citar algunos ejemplos. Cuando la persona asume su *responsabilidad*, su “lógica social”, *personal e institucional* en torno a su desarrollo, es cuando se impulsa la “lógica económica”, la asunción de riesgo, y plantea su correspondiente “cálculo económico” en sus diferentes dimensiones mas integradoras.

La *responsabilidad*, el ser responsable, es la clave del desarrollo de la persona y de las instituciones. Por ello, es la clave del aprendizaje permanente en todas las etapas de los procesos empresariales y educativos.

Si la persona o la empresa no asumen, no es consciente de su responsabilidad, en esa dimensión integral de lo económico y de lo social, nunca podrá aceptar en el desarrollo y cálculo de la *lógica económica* el riesgo en que está inmerso.

Hoy, con el gran debate financiero como telón de fondo, así como también con esa incipiente

voluntad, más que realidad, de asumir lo que se define como “responsabilidad social” empresarial, corporativa, se está planteando erróneamente el diseño y el Management de las instituciones y de nosotros mismos como personas, ya que no arrancamos de una clara conceptualización de las responsabilidades. Estas se difuminan o no se precisan.

Lo que se plantea es la “lógica económica”, el diseño económico, hoy predominantemente cortoplacista y luego se trata de paliar, completar, trastocar la realidad con esa denominación, de “responsabilidad social corporativa” frecuentemente con buena fe, a veces también llena de confusiónismo, u otras veces llevando a la ficción o al engaño, incluso a uno mismo, en primer lugar, y luego a los demás. Los problemas de valoración de personas e instituciones se ven seriamente afectados.

Sin embargo, la responsabilidad social de la empresa, con respecto a la Sociedad, es una petición creciente. La exigencia de estándares éticos más elevados es creciente, y no solo en los mercados financieros. Según una reciente encuesta el 95% de los directivos son conscientes de las expectativas de la Sociedad demandando mayor responsabilidad social a la empresa, con una presión creciente. El conflicto de intereses de los Stakeholders es una parte de los procesos de decisión.

El problema es el valor que tiene en la gestión empresarial una buena *Corporate Social Responsibility*, a lo que se añade la dificultad de medirla y establecer su impacto en el resultado empresarial.

#### Lógica económica y riesgo

La “lógica económica” no da entrada al riesgo en su dimensión real, sino que “lo económico” solamente puede estimar el riesgo, en el mejor de los casos, en términos cortoplacistas y muy apegado a las funcionalidades de la propia “lógica económica”, fuertemente vinculada a los resultados inmediatos.

Esta es la clave del problema del momento actual que se vive.

El “riesgo económico” real, largoplacista, solo se puede entender desde la “lógica social”, desde la persona, desde la institución que define, en primer término, o la interpreta, y es consciente de la responsabilidad que asume desde su “Weltanschauung”, desde su visión y desde su compromiso, así como desde su capacidad para asumirlo. Es entonces cuando puede plantearse en la definición de la “lógica económica”, el riesgo real económico que se asume.

De ahí que se consideren por parte de muchos directivos medidas con el desarrollo de nuevas reglas éticas como los mejores instrumentos para la mejora de la imagen y la generación de confianza. Hay que pasar de las intuiciones a los hechos.

La inesperada y durísima evolución del ámbito financiero mundial se deriva de que no se han analizado sus “riesgos reales”, más allá del corto plazo, ni los pueden calcular cuando solo se trabaja en la “lógica económica”, en el puro economicismo.

El riesgo de verdad ni es determinante, ni es meramente lo cuantificable. Son otros elementos más allá de los económicos los que lo definen. El fracaso empresarial no proviene, solo de errores organizativos y estratégicos, aunque sean una parte significativa, sino que se debe a comportamientos erróneos de las personas, de los directivos y responsables. Un tercio de las crisis empresariales se deben a fallos del comportamiento humano, y un 25% de las mayores quiebras económicas son debidas a actuaciones irregulares. La implantación de modelos cuantitativos en los procesos financieros es una parte del error de base, ya que en ellos no cabe la “responsabilidad” en esa “lógica social”. Es increíble lo que sucede en estos momentos, pero estén seguros que la falta del “cálculo del riesgo” y la falta de transparencia, son, a su vez, los dos elementos que deben evaluarse desde la “lógica social”, y son los que generan la confianza y que hoy brillan por su ausencia.

La Responsabilidad, la asunción de responsabilidad, sienta las bases de la “lógica económica”, del cálculo económico del riesgo, pues permite ser consciente de los riesgos en que se puede embarcar. Otra cosa es, sin duda, la “especulación maliciosa”, que es la que ha roto el esquema real de la “lógica económica” y, en particular, de la “lógica social”.

No se puede hablar de “responsabilidad social corporativa, empresarial, etc.”, si no se concibe la actividad empresarial, universitaria, médica, etc. desde la “responsabilidad social” que asume, desde los valores que rigen los objetivos y el uso que se hace de los medios, de los recursos escasos. Lo cual afecta a la persona como individuo, a cada uno de nosotros, ya que aquí se encuentra la fuente de la confianza, la estabilidad de las personas y de las instituciones, de nuestro futuro.

A partir de los años 90 hemos realizado un reduccionismo absurdo de la “lógica económica”, precisamente por el impulso de la definida como “ingeniería financiera”, amputándole de su base la “lógica social”, a la que corresponde la asunción de responsabilidad. Es increíble lo que ha sucedido en los últimos meses cuando se analiza desde una perspectiva correcta, ya que no hay lógica económica correcta, en un sistema abierto global, si previamente no se tiene definido el problema de la responsabilidad en la que la persona o la institución quieren incurrir y asume. Por lo tanto, asimilar al riesgo económico-social que esta implicando, no solamente el riesgo económico y financiero, sino el riesgo que corresponde a la imagen, o bien otras formas de manifestación de las instituciones y personas en torno al impacto sobre la confianza que generan.

De ahí que el 95% de los directivos asumen la necesidad de la “Responsabilidad Social Corporativa”, y su introducción en la Gestión Corporativa y empresarial se seguirán incrementando según el 66% de los directivos.

En esta cultura cortoplacista de la “lógica económica”, que es la cultura dominante, tiene muy

poca cabida el “riesgo” en su dimensión real, como expresión de la responsabilidad que se asume que es *per se largoplacista*. Lo otro es especulación y actuaciones irregulares, es otra dimensión distinta a la “lógica económica”. Se trata de discernir la elección entre el uso de recursos escasos bajo el concepto de responsabilidad y de los valores que representa de la elección cortoplacista de la “lógica económica”.

La confianza es fruto de la cooperación bajo altos estándares éticos y no de una mera concepción contractualista de la economía. Esta es cooperación, y ésta exige confianza que descansa en la credibilidad de las personas y de las instituciones. Solamente se comparten valores y virtudes, se dará el éxito económico al reducirse drásticamente los “costes de coordinación” consecuencia de una cultura empresarial transparente orientada en la persona y no en los contratos como pilar. ¿De qué sirven hoy para muchos los contratos que nunca han sido transparentes, no se ha conocido por nadie los riesgos?

El aprendizaje de esta “lógica social”, de la determinación de la responsabilidad que se quiere y puede asumirse en la acción de dirigir empresas e instituciones, debe iniciar en los procesos determinantes de los principios que deben regir la empresa o en el propio sistema universitario de cuya formación depende, a largo plazo, la forma de dirigir instituciones y calcular riesgos y responsabilidades. Definir y asumir “responsabilidad” personal e institucional no se aprende en un manual económico-social; es parte integrante del desarrollo de la personalidad de la persona. Pero es además una tarea, un proceso, altamente personal y no es delegable. Esto es, que alguien le enseñe a ser responsable, que me vaya definiendo mis espacios, lleva ya *per se* a no saber definir ni asumir responsabilidades.

Percátense todos ustedes que todo diseño organizativo y de management, toda estrategia o la ejecución de funciones en la empresa, puede darse “concebido”, determinado, por la propia organización. Se interviene. Con ello introduzco ciertamente a la persona en la “lógica económica cortoplacista”, facilitándole el camino, por ejemplo, en su dimensión